

## La perception de la marque employeur en période pandémique covid-19 : étude exploratoire auprès des nouveaux collaborateurs

## The perception of the employer brand in the pandemic covid-19 period: exploratory study of new employees

**Amina Benraiss**, (*Enseignant-Chercheur*)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,  
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

**Abdelfattah Jamal** (*Enseignant-Chercheur*)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,  
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

**Ridouane Messaoudi** (*Doctorant*)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,  
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

**Mounia Hamraoui** (*Doctorante*)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,  
FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Adresse : Daoudiate B.P. 2380, 40000 Marrakech Cadi Ayyad Maroc, Marrakech Adresse de l'établissement 40000 Tél. : +212 5 35 46 70 84/86 <a href="mailto:hamraoui.mounia@gmail.com">hamraoui.mounia@gmail.com</a>
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article :</b>	Benraiss, A., Jamal, A., Messaoudi, R., & Hamraoui, M. (2021). La perception de la marque employeur en période pandémique covid-19 : étude exploratoire auprès des nouveaux collaborateurs . International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(3), 339-357. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.4870233">https://doi.org/10.5281/zenodo.4870233</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

DOI: 10.5281/zenodo.4870233

Received: May 09, 2021

Published online: May 30, 2021

## **La perception de la marque employeur en période pandémique covid-19 : étude exploratoire auprès des nouveaux collaborateurs**

### **Résumé**

Avec la pandémie COVID-19, le monde est en panique, en particulier les salariés qui se questionnent sur la stabilité de l'entreprise ainsi que la sécurité de l'emploi.

Indéniablement, ils ont besoin d'être rassurés, ce qui signifie qu'ils sont plus sensibles à la marque employeur. Cet article s'attache à examiner la perception des nouveaux collaborateurs vis-à-vis la marque employeur en période du covid-19.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes inspirés de la théorie du contrat psychologique, et nous avons mobilisé un cadre théorique qui s'articule autour des concepts formant notre problématique.

Une enquête qualitative exploratoire a été réalisée auprès de 22 collaborateurs à l'aide des entretiens semi-directifs, ces derniers ont été menés suivant un guide d'entretien structuré d'une manière à respecter la chronologie d'événement, et ce dans le but d'identifier la perception avant, après et pendant la crise pandémique Covid-19.

Après la retranscription intégrale et objective des entretiens, ces derniers ont été analysés en utilisant le logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo 12, les résultats dégagés montrent effectivement des écarts de perception entre les trois phases chez les nouveaux collaborateurs, ces derniers ont mis le point sur le rôle majeur de cette situation de crise pour repenser à nouveau les stratégies des entreprises en matière de gestion de leurs marques employeur, tout en mettant le salarié au centre de ses préoccupations, en le considérant comme une arme puissante pour l'entreprise et surtout dans les situations pareilles.

**Mots-clés :** Perception ; Covid-19 ; Marque employeur ; Nouveau collaborateur.

**Classification JEL :** J24, O15

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract**

In the context of COVID-19 pandemic, the world is in panic, especially the employees, immersed in anxiety, are questioning the stability of the company as well as job security. Undeniably, they need to be reassured, which means they are more sensitive to the employer brand. This article examines new employees' perceptions of the employer brand during the covid-19 period.

In order to answer our problem, we have drawn inspiration from the theory of the psychological contract, and we have mobilized a theoretical framework based on concepts forming our problem.

An exploratory qualitative survey was carried out among 22 employees using semi-structured interviews. These were conducted following an interview guide structured in a way that respected the chronology of events, with the aim of identifying the perception before, after and during the Covid-19 pandemic crisis.

After the objective transcription of the interviews, they were analyzed using the qualitative data analysis software Nvivo 12, the results effectively show differences in perception between the three phases among the new employees, the latter pointed out the major role of this crisis situation in rethinking again the strategies of the companies in terms of management of their employer brands, while putting the employee at the center of its concerns, considering him as a powerful weapon for the company and especially in such situations.

**Keywords:** Perception; Covid-19; Employer brand; New collaborators.

**JEL Classification:** J24, O15

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

En ces temps incertains du covid-19, il est devenu impératif pour les organisations de rester compétitives en intégrant une main-d'œuvre hautement qualifiée et talentueuse. La question pour les employeurs devient donc de savoir comment attirer et engager stratégiquement des employés qui croient aux objectifs et aux aspirations de l'organisation et qui sont suffisamment efficaces pour mettre leurs compétences au service du succès de l'entreprise.

L'enjeu, ici, consiste à la gestion du capital humain qui requiert une grande importance, puisqu'il est considéré comme la principale source de valeur, de croissance et d'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991 ; Pfeffer, 1994).

Cependant, pour qu'un candidat soit prêt à considérer une organisation comme un lieu de travail, il doit percevoir que cette organisation offre une valeur importante en tant qu'employeur (Cable et Turban, 2001). S'appuyant sur cette logique, les chercheurs ont appliqué les principes du marketing au contexte du recrutement pour expliquer davantage que la création d'une marque positive peut être utile lors du recrutement des candidats.

Cette idée est étudiée sous l'appellation de la marque employeur. Dans son sens le plus général, une marque employeur représente un ensemble de croyances qu'un demandeur d'emploi a sur les attributs d'une organisation et d'un emploi (Cable et Turban, 2001; Collins et Stevens, 2002; Lievens et Slaughter, 2016). Une marque employeur positive est importante, car elle peut influencer les intentions actuelles et futures d'occuper un emploi au sein d'une organisation particulière (Barber, 1998; Lievens et Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

En ce sens, de nombreux chercheurs soutiennent que l'image de marque employeur intéresse non seulement les universitaires, mais aussi les praticiens RH (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Edwards, 2009 ; Heilmann et al., 2013). Cependant, les entreprises sont plus susceptibles d'investir assurément dans des pratiques d'emploi distinctes et de se différencier davantage de leurs concurrents sur le marché du travail que du marché des produits (Lievens et Highhouse, 2003 ; Berthon et al., 2005).

Par conséquent, la perception de la marque employeur dans une organisation est assez éloquente et son rôle vital dans l'amélioration des processus de recrutement et de sélection est évident. Toutefois, certains auteurs soulignent que la marque employeur pourrait se révéler toxique en cas d'écart entre sa perception par le candidat et une fois que celui-ci travaille pour l'organisation et produit les effets inverses de ceux souhaités (Mark et Toelken, 2009). Les candidats se fondent initialement sur leur perception générale d'une entreprise pour déterminer s'ils doivent ou non considérer l'organisation comme un lieu de travail (Barber, 1998; Cable et Turban, 2003; Lemmink et al., 2003; Rynes, 1991).

Ce défi est de plus en plus perceptible puisque les organisations vivent à l'ère de la pandémie, en ayant conscience que leur image de marque en tant qu'employeur influe sur leur attractivité vis-à-vis des candidats potentiels. Elles doivent idéalement présenter une image d'une organisation qui permet aux demandeurs d'emploi de différencier l'organisation de ses concurrents sur le marché de travail. En outre, elles doivent veiller constamment à se moderniser et améliorer la marque employeur en tant qu'élément essentiel de l'approche de recrutement (Barrow et Mosley, 2011).

Par conséquent, les entreprises doivent s'assurer que les employés soutiennent la marque et que celle-ci corresponde à leurs besoins et attentes au fur et à mesure que la promesse a été faite. À cet égard, toute entreprise se trouve dans le besoin de développer une stratégie d'avantages sociaux forte avec une expérience de travail élevée pour se projeter sur le marché de l'emploi. Cela insinue des investissements, des obligations, un engagement et une forte assistance de la part de la direction pour atteindre l'objectif souhaité.

Toutes ces réflexions nous amène à dégager la question suivante : **Comment les nouveaux collaborateurs perçoivent-ils la marque employeur en période du covid-19 ?**

Cette question est d'autant plus pertinente, car la perception de la marque employeur dans une organisation est assez éloquent et son rôle vital dans l'amélioration des processus de recrutement et de sélection est évident. Pour y répondre, nous consacrons la première section à la revue de littérature et la définition des concepts, puis nous présentons dans la deuxième section notre étude empirique, y compris notre protocole méthodologique, nos résultats et leur discussion.

## **2. Marque Employeur et covid 19 : une revue de littérature**

### **2.1. Définition de la marque employeur**

Ambler et Barrow (1996) ont été parmi les premiers chercheurs à reconnaître le concept de la marque employeur, reconnaissant sa capacité à attirer les employés potentiels et à retenir les talents actuels. Ils ont défini le concept au départ comme un ensemble d'avantages fourni par un employeur pendant l'emploi (Ambler et Barrow, 1996).

Des recherches plus poussées de Backhaus et Tikoo (2004) sur le concept indiquent que la marque employeur est le processus dans lequel une identité identifiable et unique en tant qu'employeur est construite. Plus récemment, Sivertzen et al. (2013) ont proposé que la marque employeur soit le développement de l'image et de la réputation d'une organisation en tant qu'employeur potentiel et affecterait sa capacité à retenir les employés.

La marque employeur est progressivement devenue un facteur essentiel de succès au sein des organisations et a attiré une attention considérable ces dernières années, étant utilisée pour attirer les employés potentiels tout en engageant les employés au sein d'une organisation (Gilani, 2017).

Davies (2018), quant à lui, a identifié l'influence positive de la marque employeur sur : la perception de la fidélité des employés, rétention, satisfaction, affinité avec l'employeur et différenciation des autres marques concurrentes. Celle-ci doit d'abord être communiquée à travers des valeurs fondamentales et devrait représenter la culture d'une organisation, pour permettre aux employeurs d'en bénéficier (Backhaus et Tikoo, 2004; Collins et Han, 2004; Fulmer et al., 2003).

Ainsi, la littérature sur la marque employeur soutient que le développement d'une marque employeur forte est essentiel pour devenir un «employeur de choix» (Martin et al., 2005). Berry et Parasuraman (1991) ont souligné que la marque employeur devrait attirer, développer et motiver les employés potentiels et existants qui constituent le groupe cible de la marque employeur (Martin et al., 2005).

### **2.2. Attractivité organisationnelle**

L'attractivité organisationnelle est considérée comme le pouvoir, qui motive un candidat à se concentrer sur une marque employeur et encourage les employés existants à rester (Bakanauskiene et al., 2017). Ainsi, dans la mesure où les employés potentiels et actuels perçoivent l'organisation comme un bon lieu de travail (Jiang et Iles, 2011).

Cela implique que l'attractivité de l'organisation ou l'attractivité des employeurs est définie comme les avantages qui sont visualisés par les employés potentiels pour traiter cette organisation comme un excellent lieu de travail.

Toutefois, certaines études qui ont étudié l'attrait potentiel des candidats aux premiers stades de recrutement ont confirmé que l'attrait de l'organisation est affecté par la perception qu'ont les candidats du travail ou des caractéristiques organisationnelles telles que la rémunération, les opportunités pour l'avancement, l'emplacement, les programmes de carrière ou la structure organisationnelle (Cable et Graham, 2000; Highhouse et al., 1999; Honeycutt et Rosen, 1997; Lievens et Highhouse, 2003; Turban et Keon, 1993).

En effet, Berthon (2005) a indiqué que la notion d'attractivité des employeurs est étroitement associée à la construction de l'image de marque employeur. Cette dernière est prédite par les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, le type de travail, l'environnement perçu, le

comportement du recruteur, l'équité et l'équilibre vie privée - vie professionnelle. De même, elle peut être présagée par l'intégrité de l'organisation et l'engagement envers la marque de nom, la culture organisationnelle fondée sur le respect et la reconnaissance (Chapman, 2005).

L'attractivité de l'organisation est ainsi un antécédent du concept plus général du capital-marque employeur. Ce dernier serait plus fort lorsque l'employeur est perçu comme plus attractif (Lievens et Highhouse, 2003). En d'autres termes, plus un employeur est perçu comme attractif par les employés potentiels, plus le capital marque employeur de cette organisation est fort.

### **2.3. Les conséquences de la marque employeur auprès des employés potentiels et actuels**

Jain et Bhatt, (2015) et Wilden et al., (2010) admettent que les individus ont une perception plus favorable des organisations qui offrent une marque employeur compétitive, qui peut inclure des avantages, des récompenses, développement de carrière et environnement de travail positif. Ceci est soutenu par Gatewood et al., (1993), qui suggèrent que la perception qu'un individu a d'une organisation joue un rôle important dans la décision de travailler dans une entreprise. Cela peut alors créer un attachement avec la marque et augmenter la fidélité (Aaker, 1991).

De même, les attributs de la marque employeur permettent aux employés actuels et potentiels d'avoir une perception positive d'une organisation et peuvent augmenter le nombre de candidatures appropriées pour un poste (Moroko et Uncles, 2008).

Des recherches plus poussées suggèrent que les organisations dotées de marques employeurs fortes et perçues positivement pourraient potentiellement voir une augmentation de la satisfaction, de l'engagement et de la rétention des employés (Davies, 2018; Sokro, 2002; Shivaji et Maruti, 2013). En effet, les organisations qui offrent à un employé actuel une expérience professionnelle supérieure construisent automatiquement une marque employeur forte pour la perception externe, et elles en bénéficieront (Jain et Bhatt, 2015; Oladipo et al., 2013). Les employés qui ont une carrière bien gérée, qui sont satisfaits et engagés dans leur travail sont plus susceptibles de rester avec cette organisation.

De cette manière, l'organisation peut utiliser la bonne communication pour faire comprendre aux employés la marque employeur et leur rôle dans le renforcement de la promesse de la marque, réduisant désormais la confusion concernant la marque en raison d'éventuels messages trompeurs. Rousseau (2001) affirme à ce sujet que si le contenu du message de marque fournit des informations suffisantes et claires sur les valeurs de la marque, alors il contribuera à améliorer la perception de l'organisation par le recrutement.

### **2.4. Marque employeur à l'épreuve de la covid-19 :**

Dans la situation actuelle du Covid-19, les employés potentiels ainsi que les employés actuels recherchent les marques employeurs qui ont su gérer avec succès la situation de pandémie. Ainsi, les entreprises doivent aujourd'hui se démarquer pour être attractives pour capter l'attention des individus. Selon Wilden (2010), les mêmes techniques de marque utilisées dans le domaine du marketing peuvent être appliquées ici pour attirer et retenir les meilleurs talents.

Berthon et al. (2005) ont expliqué que dans le processus de gestion de la marque employeur, l'entreprise (le produit) vendait son expérience d'emploi exclusive aux employés (clients) potentiels et existants. La marque employeur consiste principalement à créer l'image d'une entreprise en tant qu'employeur auprès de différents groupes cibles. Pour créer une marque employeur puissante, l'entreprise doit bien comprendre les besoins des employés et les facteurs qui les encouragent à rejoindre et à continuer dans l'entreprise.

Au regard des changements rapides, il est nécessaire pour les chercheurs dans le domaine du marketing RH de continuer à explorer, en continu et en temps réel, la principale ressource des organisations, à savoir, leurs ressources humaines qui se voient aujourd'hui modifiées leur dynamique de travail, sociale et individuelle due aux conditions environnementales et sanitaires afin de pouvoir devenir un élément clé pour promouvoir la construction de la réputation de la marque en temps de crise.



Dans le scénario actuel, les entreprises rivalisent vigoureusement pour se positionner comme un employeur unique avec un ensemble spécial d'avantages et d'attributs pour encourager les employés potentiels talentueux et les employés existants à rejoindre et à rester dans l'entreprise (Gaddam, 2008). Les entreprises essaient désormais de se différencier de leurs concurrents non seulement dans leurs produits / services, mais aussi en tant qu'employeur attractif de sorte qu'ils font face à la situation Covid-19.

En effet, cette situation a mis en évidence l'importance de la marque employeur et a largement affecté et entravé l'économie mondiale et le marché de l'emploi. De nombreuses organisations essaient maintenant de développer différentes stratégies pour attirer et retenir les meilleurs talents afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché de travail.

La pandémie COVID-19 a mis à l'épreuve la marque employeur de chaque organisation. En cette période de crise, l'organisation devrait essayer de construire une marque employeur forte, comme étant priorité absolue des candidats, pour se démarquer de la concurrence sur le marché de travail (Moroko et Uncles, 2009).

### **3. Étude empirique de la perception des nouveaux collaborateurs vis-à-vis la marque employeur en période de covid-19**

Face à cette situation inédite, les entreprises se trouvent dans l'obligation de gérer leur image de marque en tant qu'employeur tant à l'interne qu'à l'externe auprès de ses employés. Pour ce faire, les études menées sur le sujet montrent que, la création d'un climat favorable et positif au sein de l'organisation, le changement des méthodes de travail, l'amélioration des connaissances des collaborateurs, et surtout la gestion de son capital marque employeur en s'appuyant sur les meilleures stratégies disponibles liées à la gestion des talents, sont tous des facteurs permettant la conservation de sa position concurrentielle sur le marché de travail, et de maintenir sa proposition de valeur employeur (PVE)<sup>1</sup>.

De ce fait, l'objectif de cette recherche est d'étudier et de comprendre la perception des nouveaux collaborateurs vis-à-vis la marque employeur de l'entreprise, et plus particulièrement dans une situation, sans doute, particulière, celle que nous vivons actuellement, notamment la crise pandémique Covid-19. Pour ce faire, nous présenterons, au niveau de cette section, la méthodologie adoptée pour réaliser notre étude, suivie par la présentation des résultats dégagés de l'analyse de contenu des discours de nos interviewés et leur discussion.

#### **3.1.Méthodologie et échantillon**

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons fait recours à une étude qualitative exploratoire, l'objectif est, de prime abord, l'exploration et l'identification de la perception des nouveaux collaborateurs vis-à-vis la marque employeur. Le choix de l'approche qualitative est justifié par la nature de notre problématique quasiment inexplorée. L'insuffisance des travaux de recherche sur la matière, plus particulièrement dans le contexte marocain, est aussi l'une des raisons favorisant nos choix méthodologiques.

Quant à l'instrument de collecte de données, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs, considérés comme une technique contribuant au développement de connaissance et favorisant des approches qualitatives interprétativistes. Ainsi, notre guide d'entretien est structuré autour de trois grands axes, d'une manière à assurer une chronologie d'événements.

Après l'identification de l'interviewé, qui a pour but la familiarisation et la création des liens de confiance enquêteur-enquêté, à travers des questions portant sur son poste au sein de l'entreprise, son ancienneté et son niveau d'étude et d'expérience, le premier axe a pour objet d'identifier la perception des interviewés, comme étant des nouveaux collaborateurs, vis-à-vis la marque employeur de l'entreprise avant de l'intégrer, tout en se basant sur certains facteurs, tels

---

<sup>1</sup> Ce que l'entreprise offre à ces employés en échange de leurs performances et de leurs efforts.

que (type d'entreprise désirée, informations recherchées, facilité d'accès aux informations, critères de choix de l'employeur, essai de conceptualisation de la ME).

En tant que nouveau collaborateur au sein de son entreprise, l'interviewé est appelé, au niveau du deuxième axe, de décrire sa perception vis-à-vis la marque employeur après l'intégration, et ce dans le but d'identifier les écarts de perception avant et après. De ce fait, les questions posées sont orientées beaucoup plus vers des facteurs tels que (les pratiques de fidélisation adoptées par l'entreprise, les éléments de sécurité, les pratiques de gestion de la marque).

Le dernier axe de notre guide d'entretien a pour but d'identifier le lien entre la crise sanitaire covid-19 et la perception de la marque employeur des nouveaux collaborateurs. Pour ce faire, un retour d'expérience nous apparaît nécessaire dans la mesure où il permettra aux interviewés de se familiariser avec le discours en partageant leurs expériences avec la covid-19. Ensuite, sur la base de leurs discours, nous nous interrogeons sur la politique de l'entreprise en matière de gestion en temps de crise (stratégie de communication, partage d'informations, éléments de sécurité et mesures prises face à cette pandémie). L'ensemble de ces éléments constitue un point de repère pour comprendre et identifier la perception des nouveaux collaborateurs vis-à-vis la marque employeur de leurs entreprises en temps de crise.

Étant que notre étude concerne les nouveaux collaborateurs, nous avons ciblé ceux ayant une ancienneté qui ne dépasse pas 2ans, toutes entreprises et tous secteurs confondus, pour avoir une vue d'ensemble. Le critère de l'ancienneté nous facilitera l'identification de l'écart de perception tout en évitant le risque d'oubli chez les anciens collaborateurs. Nous nous sommes arrêtés à 22 entretiens en respectant le critère de saturation, le tableau ci-après résume les caractéristiques de notre échantillon de l'étude.

Vu les conditions sanitaires actuelles que nous vivons, les entretiens ont été réalisés par voix téléphonique, avec une durée moyenne qui varie entre 30 et 40 minutes. Ces derniers ont été enregistrés sur téléphone et intégralement retranscrits pour assurer l'objectivité du chercheur et exploiter la richesse des informations recueillies. La retranscription est faite en respectant les thèmes préalablement établis. Ces entretiens, après un codage automatique sur le logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo (version 12), ont été analysés via le même logiciel, les résultats sont présentés dans la section suivante.

**Tableau 1:** caractéristiques de l'échantillon de notre étude qualitative

Entretiens	Fonction	Niveau d'études	Ancienneté	Entreprise
Entretien 1	Chargée de clientèle	Master 2 en RH	Moins d'une année	Centre d'appel Majorel
Entretien 2	Assistante RH	Bac + 3 en gestion des entreprises	Une expérience d'une année	-
Entretien 3	Formatrice	Master stratégie et Management des RH	Moins d'une année	Société Infinix
Entretien 4	Ingénieur génie civil	Bac + 5	2 ans d'expérience	-
Entretien 5	Technicienne de troisième grade chargé de l'exécution des décisions juridiques	Master en Management des RH	Un an et deux mois	Ministère des Habous et des affaires islamiques
Entretien 6	Ingénieur d'état	Diplôme d'ingénieur mécanique	Depuis 18mois	L'université Mohammed V de rabat
Entretien 7	Ingénieur en informatique et Graphic designer	Ingénierie dans l'école marocaine des sciences de l'ingénieur	2 ans d'expérience	-
Entretien 8	Modérateur de contenu	Licence en étude anglaise	2 ans d'expérience	Leader de social media
Entretien 9	Designer d'interface	Bac +5 en Marketing	Depuis 2 ans	Square Company
Entretien 10	Cadre Consolidation et Reporting	Marketing et action commerciale à l'ENCG	Depuis janvier 2020	Entreprise de distribution de produits pétroliers
Entretien 12	Chargée de Recrutement IT	Niveau bac+5, ayant un Master spécialisé en management	Depuis près de 9 mois	SSII marocaine spécialisée dans le secteur IT
Entretien 13	Cadre en gestion des ressources humaines	Master en stratégie et management des RH	1 an d'expérience	Établissement public
Entretien 14	Cadre RH, chargé des affectations et du transport	Bac + 5 en gestion des RH	1 an d'ancienneté	-
Entretien 15	Responsable (resolution specialist)	Diplôme en commerce	1ans et 8 mois	Société Amazon SARL
Entretien 16	Chargée du Sourcing et du Recrutement IT	Master Spécialisé en MRH	Moins d'une année	Société spécialisée en IT
Entretien 17	Chargée de recrutement spécialisée dans le secteur IT	Bac + 5 en gestion des RH	2 ans	Société spécialisée en IT
Entretien 18	Poste de responsable administratif et financier	Licence en Gestion des entreprise et master en RH	2 ans d'ancienneté	Société Rouandi
Entretien 19	Chargée de recrutement	Master en stratégie et management des RH	Moins d'une année	-
Entretien 20	Conseillère en Marketing digital	Bac +5 en Marketing	Moins d'une année	Une boîte de communication
Entretien 21	Chargée RH	Master en Management des ressources humaines	Deux ans	Une société de logistique
Entretien 22	Chargé de service à la clientèle et après-vente de télécommunication canadien	Bac +5 en Marketing	Moins d'une année	Centre d'appel

**Source :** Auteurs



### 3.2.Présentation des résultats

Au niveau de cette section, nous avons opté pour la méthode de l'analyse de contenu à l'aide du logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo (version 12), cette démarche nous a permis d'exploiter la richesse des données collectées, il s'agit bien des discours très riches en termes d'informations sur le sujet traité. Afin de suivre la même logique que nous avons adoptée lors de la présentation de notre guide d'entretien, nous présenterons les résultats de notre étude exploratoire par axe.

#### 3.2.1. Axe 1 : perception de la marque employeur avant intégration

Avant d'intégrer l'entreprise, le candidat passe par tout un processus, dans lequel il développe une image sur l'organisation pour laquelle souhaite travailler, cette image est construite sur la base de plusieurs variables et facteurs. Lors de nos entretiens avec les nouveaux collaborateurs, nous avons résumé ces facteurs ainsi, qu'est-ce qu'une marque employeur de l'entreprise ? Quelles sont les informations recherchées ? Et à travers quels moyens ? Et quels sont les critères déterminants du choix qui leur poussent à soumettre leurs candidatures ?

L'ensemble de ces questions ont donné lieu à des réponses assez diversifiées, qui nous permettront d'identifier la perception de nos interviewés vis-à-vis la marque employeur de leur entreprise avant de l'intégrer. L'analyse de la fréquence des mots sur ces réponses nous a permis de dégager les concepts les plus utilisés par nos interviewés, chose qui nous a donné une idée sur leurs centres d'intérêt vis-à-vis le sujet de recherche.

L'analyse de la fréquence des mots montre que certains concepts occupent la tête de la liste, ce qui montre l'orientation des discours des interviewés, parmi ces concepts on trouve généralement le mot « **employeur** », qui est associé souvent au mot « **marque** ». Rappelons que la première question du premier axe porte sur la définition de la marque employeur. De ce fait, en essayant de la définir, nos interviewés font appel souvent au mot employeur avec d'autres termes, même si avec un nombre d'occurrences relativement faible, tels que, (rémunération ; notoriété et réputation...).

L'identification de la perception de la marque employeur passe tout d'abord par la définition de cette dernière, nous avons demandé aux interviewés d'essayer de définir la marque employeur. En général, l'ensemble des personnes interrogées associent la ME, à l'image de l'entreprise sur le marché du travail, sa réputation et sa notoriété et les avantages qu'elle propose à ces employés potentiels et actuels. De ce fait, il s'est avéré que la marque employeur n'est plus un concept flou et méconnu auprès des collaborateurs, ci-après les propos de nos interviewés favorisant nos résultats :

*Il s'agit d'une stratégie qui revêt la notion de réputation de l'entreprise, cette stratégie est mise en place dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs et de fidéliser les salariés actuels*

*Pour moi, la marque employeur ressemble à l'image que les chercheurs d'emploi construisent à propos d'une entreprise, prenant en compte sa position dans le marché, la manière de gestion, sa part dans le marché concurrentiel...*

*De ma part, je n'ai pas une idée claire sur le sujet, mais je crois que la marque employeur ne peut être que l'image de marque que véhicule une entreprise vis-à-vis de ses employés ainsi que les candidats potentiels.*

*La marque employeur est l'image que l'entreprise se fait construire dans l'esprit des candidats et des employés, pour attirer les premiers et fidéliser les deuxièmes.*

L'ensemble de ces réponses montrent l'intérêt que les collaborateurs accordent à l'entreprise en tant qu'employeur. Chacun d'eux a une entreprise ou un secteur désiré, par exemple l'un de nos interviewés stipule que :

« Je me verrai travailler au sein d'une organisation possédant une bonne réputation sur le marché du travail, pour garantir les bonnes conditions du travail et pour ajouter à mon CV une expérience avec un nom d'entreprise qui est lourd et connu dans le marché du travail ».

Par ailleurs, nous avons interrogé les nouveaux collaborateurs sur les informations qu'ils cherchent sur leur futur employeur. Les résultats montrent que les conditions du travail sont la première information à rechercher, suivie par la rémunération et les avantages sociaux. D'autres interviewés accordent plus d'importance à la notion de la sécurité de l'emploi, à l'environnement de travail et à l'historique de l'entreprise.

« Avant de présenter ma candidature auprès d'une entreprise, je cherche à avoir une idée sur les conditions du travail et le comportement adopté par l'employeur vis-à-vis des employés. Et cela via les avis des anciens employés. Dans le but d'avoir une idée sur le milieu du travail ».

*l'arbre ci-après résumé l'ensemble de ces résultats :*

En ce qui concerne les sources d'informations, l'internet est le moyen le plus adopté par les nouveaux collaborateurs, et plus particulièrement, les réseaux sociaux. Les sites internet des entreprises sont aussi consultés, même avec les insuffisances qu'ils présentent, l'un de nos interviewés explique :

« les informations fournies sur internet à propos de mon employeur actuel étaient très limitées, le site web de cette dernière était en phase de mise à jour, donc je me suis basée sur une description brève sur LinkedIn ainsi que des retours des personnes de mon entourage. ».

De ce fait, les entreprises doivent développer davantage leur présence sur internet et plus spécifiquement sur les médias sociaux. Chose qui développe une certaine familiarité chez les candidats potentiels et qui permettra d'attirer les hauts potentiels.

En ce qui concerne les critères les plus déterminants dans la décision de soumettre une candidature pour un poste, les résultats peuvent être résumés ainsi, le système de rémunération et le premier critère dont les candidats accordent plus d'importance, suivie par les possibilités de promotion au sein de l'entreprise, les conditions de travail et les avantages que propose l'entreprise sont aussi importantes lors du choix de son futur employeur. Ci-dessous quelques verbatims qui illustrent nos résultats :

*Les conditions du travail, le salaire d'un débutant, les formations octroyées. Pour moi, le salaire constitue le crucial critère, car c'était mon objectif en intégrant cette entreprise, et cette dernière octroie les salaires sans retard. Et les conditions du travail viennent par la suite.*

*Les critères sur lesquels je me suis basé pour évaluer mon employeur c'était le salaire et les avantages sociaux et aussi s'il y a la possibilité d'avoir une carrière au sein de la société. Mais le plus important pour moi c'était de trouver un endroit dans lequel je me sens bien à l'aise et où il y a le respect mutuel.*

*Je me suis basé surtout sur les perspectives d'évolution et donc à ce que le poste peut m'apporter par la suite au cours de ma carrière. Aussi, la rémunération et le contexte de travail*

### **3.2.2. Axe 2 : perception de la marque employeur après intégration.**

Une fois à l'entreprise, deux possibilités se présentent devant un nouveau collaborateur, soit l'entreprise qu'il a choisie répond parfaitement à ces attentes et s'aligne avec l'image qu'il a construite tout au long le processus de recrutement, soit il sera frustré, et de ce fait, se trouve dans un environnement qui est complètement différent et loin de ces attentes, chose qui impactera par la suite sa perception vis-à-vis la marque employeur d'entreprise pour laquelle il travaille. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objet de ce deuxième axe, qui cherche à identifier l'écart de perception entre les deux phases, avant et après l'intégration.

L'analyse de la fréquence des mots sur les réponses de ce deuxième axe a donné lieu aux résultats présentés dans le tableau ci-dessous qui relève le nombre d'occurrences de chaque concept.

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Sécurité	20	0,93
Travail	16	0,75
Marque	14	0,65
Employeur	13	0,61
Gestion	11	0,51
Département	9	0,42
Communication	8	0,37
Service	8	0,37
Clients	7	0,33
Fidéliser	7	0,33



En guise de rappel, pour identifier la perception de la marque employeur après l'intégration, nous avons interrogé nos interviewés sur les pratiques adoptées par leurs entreprises afin de retenir les précieuses ressources, est-ce qu'elles maintiennent son image de marque, se préoccupent toujours à celle-ci et à travers quels moyens ? Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que les concepts les plus fréquentés s'articulent généralement autour de concept de base, celui de la marque employeur, tout en faisant appel aux d'autres termes qui peuvent servir à identifier les perceptions des collaborateurs vis-à-vis la marque employeur après l'intégration.

Oui, à travers ses démarches de gestion des ressources humaines par exemple le fait de mettre en place un programme de formation et de suivre les démarches de la GRH comme il faut. Par les avantages sociaux fournis dès la signature du contrat. Et également par le recrutement des jeunes pour contribuer à la diminution du taux de chômage.

*Non, comme je vous ai dit, pour moi une entreprise qui se préoccupe de sa marque employée c'est celle qui valorise l'humain et celle qui offrent tous les avantages, l'entreprise ou je fais partie aujourd'hui ce n'est pas le cas ils cherchent que leurs biens*

*Oui certainement, l'entreprise s'efforce à garantir une équité entre ses employés pour maintenir un personnel fidèle et compétent, également, pour attirer les talents.*

Pour les entreprises qui s'intéressent toujours à leurs images de marque en tant qu'employeur, ils adoptent certainement des pratiques qui ont pour but la fidélisation et la rétention de son personnel, l'analyse des discours collectés a révélé certaines pratiques, telles que les avantages fonctionnels et économiques que proposent l'entreprise à ses employés, une communication permanente, un environnement propice de travail, mais aussi des possibilités de promotion et de développement de carrière.

La sécurité de l'emploi et du salaire occupe également le centre de préoccupation de nos interviewés, par le fait qu'elle constitue un moyen pour augmenter leur productivité et leur performance au sein de l'entreprise. Cet aspect est évoqué de différentes manières par nos interviewés, selon le type de l'entreprise et le secteur dont elle opère.

349

en matière de gestion de la marque employeur. D'après les résultats dégagés, nous avons constaté que la gestion de la marque reste encore une affaire traditionnelle qui concerne le service gestion des ressources humaines.

« Le service est officieux pour le moment. Mais nous sommes en train de créer un département spécifique à cette thématique ».

La culture d'instaurer un département ou un service dédié à la gestion de la marque de l'entreprise en tant qu'employeur n'a pas été encore développée, chose qui pourra être dû généralement à la taille de l'entreprise.

« Je travaille dans une petite entreprise, donc il n'y a pas un département ou un service dédié à la gestion de la marque employeur, mais je crois que le Leader et le manager gèrent ce dernier ».

### 3.2.3. Axe 3 : perception de la marque employeur et Covid-19

L'objectif de notre problématique est d'identifier la perception des nouveaux collaborateurs en période de crise sanitaire que nous vivons actuellement, Covid-19. Pour ce faire, nous avons consacré le troisième et le dernier axe pour cette fin, et nous avons interrogé les interviewés sur un ensemble d'éléments qui nous permettront d'identifier facilement leurs perceptions. Ces éléments ont porté sur leurs expériences en période de crise, les mesures prises par leurs entreprises face à cette pandémie, les stratégies et les politiques adoptées par l'entreprise afin de gérer cette situation.

En procédant de la même manière que les autres axes qui précèdent, nous avons commencé notre analyse par la requête de la fréquence des mots sur les réponses concernant cet axe, les résultats de cette requête sont présentés dans le tableau ci-après :

Figure 2: Requête fréquence des mots - Axe 3 -

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Crise	50	1,39
Travail	31	0,86
Période	21	0,58
Situation	16	0,44
Covid-19	15	0,42
Recrutement	15	0,42
Distance	10	0,28
Télétravail	10	0,28
Confinement	8	0,22
Sécurité	8	0,22
Communication	6	0,17



Source : Auteurs via Nvivo 12

Le premier concept ayant un grand nombre d'occurrences est celui de la crise, vu l'objet de cet axe qui porte sur la perception vis-à-vis la marque employeur en temps de crise, de ce fait, nous avons demandé à nos interrogés de nous décrire leurs expériences avec cette pandémie, ce partage d'expérience nous a permis de déduire que l'ensemble de nos interviewés partagent les mêmes expériences. Surtout que c'était un peu difficile au départ, mais un effort d'adaptation de leur part était nécessaire.

« en cette situation de crise plusieurs choses ont changé, le mode de travail aussi s'est penché vers le télé travail chose que je vis pour la 1ère fois. Sur le plan personnel, cette situation s'avère effrayante en quelque sorte et suscite plusieurs interrogations en rapport avec notre futur et la santé au général des citoyens. »

Cette crise a bouleversé un perplexe surtout pour les responsables RH, parce qu'ils sont, à la fois, employée et chargée RH et donc une période critique où il faut veiller à ce qu'elle passe sans



dégâts pour le bien de tout le monde. De ce fait, il fallait préparer toute une stratégie pour organiser la marche du travail et s'assurer de la sécurité du personnel.

Nous nous sommes trouvé avec quelques exceptions, par exemple des collaborateurs qui travaillent dans le secteur public, pour eux il n'y avait pas problème, tel qu'il est mentionné par l'un des interviewés :

*« il n'y a aucune conséquence négative, j'étais chez moi avec mes parents tranquilles, et je reçois chaque mois mon salaire et pour cette raison je vous ai dit au début que le secteur public garantit et assure un minimum de stabilité et de sécurité de salaire et d'emploi ».*

Par ailleurs, le secteur privé s'est trouvé dans l'obligation de s'adapter et de trouver des solutions pour continuer son activité et assurer sa pérennité et sa survie, parmi les solutions adoptées, il y a le télétravail ou le travail à distance.

En ce qui concerne la perception de nos interviewés vis-à-vis la marque employeur en cette période de crise, certains interrogés pensent que cette crise pandémique sera l'occasion pour l'entreprise afin de renforcer sa marque employeur, en partant des expériences vécues avec leurs employeurs. De ce fait, cette crise, pour eux, a pu renforcer l'image de marque de leurs entreprises, en se basant sur des pratiques qu'elles adoptent en temps de crise.

*J'ai intégré l'entreprise dans cette période de crise, au début j'avais vraiment peur de ne pas trouver les bonnes conditions de sécurité face au virus, par contre, quand j'ai commencé, je me suis rassuré que c'est un bon endroit pour travailler malgré cette crise. Car il y a des gens qui viennent pour seulement désinfecter le milieu et distribuer des désinfectants... et le port de la bavette est obligatoire en imposant une indemnité dans le cas du non-respect de cette consigne.*

*Oui. Je crois que le temps de la crise est la meilleure occasion pour l'employeur de démontrer aux employés qu'ils sont au centre des intérêts de l'employeur. Dans le cas de l'entreprise dans laquelle je bosse, Ils ont opté pour le télétravail. Par cela l'employé se sent que sa santé est une priorité pour l'entreprise.*

*Oui sûrement, c'est en période critique où il faut montrer à quel point l'entreprise est prête à s'occuper de ses employés tout en veillant à leur santé et sécurité et aussi garder une équité entre eux.*

Pour avoir une idée sur la stratégie de recrutement de l'entreprise en période de crise, nous avons interrogé les collaborateurs sur ce point, les résultats dévoilent que la majorité des entreprises ont annulé les projets de recrutement en cette période, vu la baisse de l'activité.

*« Au début un léger arrêt dû au manque de visibilité. Mais actuellement le rythme a repris de façon normale ».*

D'autres font l'exception :

*« À la différence des entreprises qui ont subi une baisse dans leurs activités. Notre entreprise a connu une augmentation de l'activité suite aux coupes demandées accrues des ménages (produits alimentaires...) en période de confinement. Du coup, le recrutement a accompagné cette montée. De ce fait, le cas est particulier chez nous. ».*

La covid 19 peut détruire comme il peut construire la marque employeur d'une entreprise, et si une entreprise persiste encore à réaliser un chiffre d'affaires, à recruter et à fidéliser les anciens, donc nous pouvons dire qu'elle a pu surmonter ce contexte et elle a pu s'y adapter aussi. Tel qu'il est mentionné par l'un des interviewés, en réponse à une question portant sur sa perception vis-à-vis la marque employeur de son entreprise après cette crise pandémique. D'autres stipulent que cette période a démontré que la gestion de la marque employeur est très importante pour la pérennité de l'entreprise dans une telle situation de crise. De ce fait, la crise a bien montré l'importance de la manière dont les entreprises se comportent avec leurs employés durant cette période ce qui aura un impact certain sur leur marque employeur. C'est un enjeu décisif pour les années à venir.



Quant aux mesures prises par les entreprises afin d'encourager le personnel et de lui assurer la sécurité totale, plusieurs pratiques ont été adoptées, nous pouvons les résumer ainsi :

*Les primes de + de 2000 DHS chaque mois durant la période du confinement. Plusieurs demandes d'évolution ont été faites durant cette crise. Aucun impact négatif au niveau des salaires, aucune déduction. Les personnes qui ont été bloquées à l'étranger ont pu bénéficier d'un congé sans solde jusqu'à leurs retours et une aide financière pour les personnes qui ont pu chopper la Covid-19.*

*Un ensemble de règles de précautions, d'instructions et de sensibilisation ont été communiquées. La mise en place des dispositions de préventions nécessaires (masque, gel hydroalcoolique, gants, désinfection systématique des lieux de travail distances de sécurité.)*

L'ensemble de ces mesures est à mettre dans l'actif de ces entreprises, dans la mesure où elles permettront d'accroître leur image de marque employeur tant à l'interne qu'à l'externe, chose qui aidera ces entreprises à relever les défis liés à l'attractivité et à la rétention des salariés. Une perception positive à l'égard de la marque employeur de son entreprise crée chez le nouveau collaborateur un sentiment et une fierté d'appartenance qui le rend par la suite un ambassadeur de son entreprise sur le marché de travail.

### **3.3. Discussions des résultats**

#### **3.3.1. Perception de la marque employeur avant intégration**

Lors de la revue de littérature, nous avons relevé que la prédiction du choix des futurs employés d'opter pour une organisation pour laquelle travailler peut fournir à l'organisation un meilleur aperçu et une meilleure compréhension de leur choix.

Ainsi, les organisations peuvent se préparer en termes de politique organisationnelle à rester compétitives pour attirer les meilleurs talents du marché du travail.

Il était évident plus tôt qu'une crise modifie radicalement les préférences professionnelles, et la même chose est susceptible de se produire dans l'environnement de travail post-pandémique (de Haas, Faber & Hamersma, 2020).

Par conséquent, les résultats de cette étude du point de vue de la pandémie de COVID-19 seront utiles pour affiner et mettre à niveau les politiques de GRH.

En effet, les résultats de la recherche appuient l'idée selon laquelle la capacité de l'entreprise à créer et à offrir une image employeur sur le marché du travail potentiel augmente la probabilité d'attirer un potentiel élevé de demandeurs d'emploi (Slaughter et al., 2004; Collins et Stevens, 2002), qui revêt une grande importance pour l'avenir de l'entreprise.

En effet, les interviewés valorisent les opportunités de développement offertes par les entreprises. Cela correspond aux études précédentes, dans lesquelles le développement des compétences et les expériences de carrière sont identifiés comme valorisants pour les salariés (Reis, Braga, 2016).

Nos résultats démontrent également qu'ils apprécient la culture ouverte et innovante, qui priorisent la présence sur les médias sociaux ce qui est conforme aux conclusions de (Magun, Rudnev, 2012).

L'idée était d'identifier la perception de la marque employeur avant l'intégration des employés, il en ressort par conséquent que les nouveaux collaborateurs recherchent les avantages financiers qui constituent les facteurs les plus précieux qui augmentent le niveau de rétention des employés.

Cela est cohérent avec les études de Jain et Bhatt, (2015) et Wilden et al., (2010) qui déclarent que les individus ont une perception plus favorable des organisations qui offrent une marque employeur compétitive, qui peut inclure des avantages, des récompenses, développement de carrière et environnement de travail positif.

En parallèle face à la crise pandémique la plupart des personnes interviewées recherchent la sécurité de l'emploi. Cet aspect particulier a été déclaré par Sarmad et al., (2017). Selon le

chercheur, en particulier aux États-Unis, des millions de personnes se sont retrouvées au chômage lors de la récente pandémie de Covid 19.

### **3.3.2. perception de la marque employeur après intégration**

Dans l'ensemble, les répondants ont identifié les pratiques adoptées par les entreprises après leur intégration afin de retenir les précieuses ressources, en effet le maintien de la proposition de valeur employeur s'avère nécessaire afin de conserver la position concurrentielle sur le marché de travail. Cela signifie que l'attractivité de l'entreprise n'est pas seulement perçue par ses attributs instrumentaux et symboliques distinctifs (Lievens, Highhouse, 2003), mais aussi par ses offres et ses activités créatives. De plus, le contenu du travail joue un rôle important pour les nouveaux collaborateurs. Ces derniers évaluent si le travail est en équipe, orienté projet et créatif ou ennuyeux et monotone. Ces résultats soutiennent fortement l'étude de Berthon (2005) selon laquelle l'attractivité des employeurs est étroitement associée à la construction de l'image de marque employeur. Cette dernière est prédite par les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, le type de travail, et l'environnement perçu.

Quant à la fidélisation et la rétention des nouveaux collaborateurs après l'intégration, nos résultats démontrent que la « bonne » communication constitue le facteur clé dans la construction de la notoriété élevée de la marque employeur. À titre d'exemple, les médias sociaux deviennent très populaires parmi les jeunes. En même temps, « les demandeurs d'emploi perçoivent l'information comme étant plus crédible sur les réseaux sociaux contrôlés par l'entreprise sites que sur des sites indépendants ( Kissel, Büttgen, 2015. ).

### **3.3.3. perception de la marque employeur et Covid-19**

Les répondants s'accordent en grande partie sur l'importance vitale d'une stratégie de marque employeur ciblée à l'époque du COVID-19 : les canaux appropriés et l'approche précisément adaptée sont essentiels pour le succès des activités de marque employeur, en particulier en période de communication en ligne croissante. Ici, la plupart des entreprises semblent encore avoir besoin de campagnes professionnelles.

Le manque de communication face à face avec les candidats a été décrit comme l'un des principaux défis des mesures COVID-19. Les événements et les salons destinés aux groupes cibles d'apprentis, d'étudiants et de jeunes professionnels ont été particulièrement manqués.

Ceci est cohérent avec les études de (Connaughton & Lewis, 2020) qui démontrent qu'au moment où la socialisation physique est réduite en raison de la pandémie mondiale de COVID-19, il est particulièrement crucial pour les marques employeurs responsables d'assurer le bien-être des employés grâce à la socialisation et au réseautage employeur-employé via les médias sociaux.

En effet, les interviewés ont perçu l'image de marque employeur comme un travail d'équipe pour lequel les RH, les communications d'entreprise, le marketing et, le service de recrutement devraient tous s'unir. Étant donné que le travail à domicile, le travail à distance et les événements en ligne sont la nouvelle norme, ce travail d'équipe s'avère parfois plus difficile qu'auparavant. Les activités de marque employeur prend également plus de temps et nécessite plus de travail préparatoire et de coordination.

## **4. Conclusion et implications**

L'objectif de cet article était d'identifier la perception de la marque employeur avant, après et pendant la crise pandémique Covid-19.

Nous nous sommes inspirés de la théorie du contrat psychologique, et nous avons mobilisé un cadre théorique qui explique le rôle de la marque employeur sur le marché du travail. Il fournit un contexte théorique et pratique, en particulier dans des conditions imprévisibles de la COVID-19.

Une validation des résultats a été réalisée au moyen d'entretiens qualitatifs auprès de 22 collaborateurs, ces derniers ont été menés suivant un guide d'entretien structuré d'une manière à respecter la chronologie d'événement.

Le guide d'entretien comprenait trois axes, le premier axe a pour objet d'identifier la perception des interviewés, comme étant des nouveaux collaborateurs, vis-à-vis la marque employeur de l'entreprise avant de l'intégrer, le deuxième axe évalue la perception vis-à-vis la marque employeur après l'intégration, et ce dans le but d'identifier les écarts de perception avant et après et le dernier axe de notre guide d'entretien a pour but d'identifier le lien entre la crise sanitaire covid-19 et la perception de la marque employeur des nouveaux collaborateurs.

Les résultats de cette étude révèlent que la crise sanitaire a provoqué d'énormes bouleversements et a également soulevé la question de savoir si le travail flexible était et est possible par endroits, et si cela se poursuit après la crise, dépend en effet beaucoup du secteur concerné. Ce qui constitue un énorme défi celui de la numérisation de la marque employeur pour des raisons pratiques, cela signifie que les entreprises doivent digitaliser leur processus de marque employeur le plus rapidement et le plus efficacement possible tout en adaptant l'ensemble de la communication de leur marque employeur aux besoins des groupes cibles et des processus numériques.

Ces évolutions montrent l'urgence pour les entreprises de professionnaliser leur image de marque employeur externe et interne via des canaux en ligne et de l'adapter au travail à distance. Pour cette raison, il est essentiel que les entreprises révisent leur stratégie de marque employeur existante ou créent un plan de marque employeur professionnel qui comprend des outils en ligne et hors ligne.

Cependant, les entreprises doivent d'abord apprendre à faire face professionnellement aux nouvelles réalités. Tout devient plus numérique et agile, mais aussi plus volatil. Par conséquent, il est essentiel d'impliquer les employés et d'essayer de nouveaux concepts tels que le leadership intégratif ou créatif. Dans de nombreuses industries, les employés continueront à travailler de manière flexible et à partir de n'importe quel endroit donné. Ce processus demande aux employés de s'organiser davantage, de déterminer eux-mêmes la quantité de travail qu'ils peuvent effectuer à quel moment et à quel moment.

Il est en effet important pour les entreprises de maintenir leur promesse de marque employeur tant à l'interne qu'à l'externe en renforçant leurs plans d'attraction et de fidélisation des talents. A cet égard, il est nécessaire d'encourager de nouvelles idées et faire preuve d'agilité afin d'accroître l'attractivité et promouvoir l'image de marque. Cela doit être accompagné par des actions opérationnelles comme la mise en place d'un marketing digital opérationnel pour atteindre les objectifs souhaités en termes d'attractivité et de visibilité.

Il est en effet important de garder le lien même en confinement en véhiculant des messages sur les réseaux sociaux. En effet les nouveaux collaborateurs sont de plus en plus avertis et pointilleux sur leurs choix, les entreprises sont donc tenues de garder une image favorable et la traduire en pratique à travers des actions et des faits concrets.

Nous escomptons dans une future recherche d'élargir notre échantillon et d'ajouter d'autres entretiens, ceci dans le but de valider les conclusions issues de ce travail de recherche et d'aboutir à d'autres connaissances concernant la perception de la marque employeur en période de crise sanitaire.

## Références :

- (1) Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. *New York*, 28(1), 35-37.
- (2) Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- (3) Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- (4) Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees' attitudes in lithuanian business sector. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2), 4-18.
- (5) Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- (6) Barney, J. B (1991). Firm resources and sustained competitive advantage /Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.
- (7) Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- (8) Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, pp. 151–172
- (9) Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- (10) Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115-164
- (11) Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- (12) Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
- (13) Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), 685-717
- (14) Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133
- (15) Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- (16) Edwards, K., Radcliffe, S., Patchell, B., Broussard, K., Wood, E., & Ogans, J. (2009). Outcomes: The recruitment enhancement cultural affirmation project. *Journal of Cultural Diversity*, 16(2).
- (17) Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel psychology*, 56(4), 965-993.
- (18) Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- (19) Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427

- (20) Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- (21) Heilman, P., Saarenketo, S. and Liikkanen, K. (2013). Employer branding in the power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302
- (22) Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast-food industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151-172.
- (23) Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271-290.
- (24) Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*.
- (25) Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- (26) Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15. Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- (27) Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- (28) Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- (29) Mark, P., & Toelken, K. (2009). Poisoned by a Toxic Brand: A Worst-Case Scenario of Employer Branding-A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, 27(4).
- (30) Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88
- (31) Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175.
- (32) Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- (33) Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer branding: Moulding desired perceptions in current and potential employees. *J. Mgmt. & Sustainability*, 3, 55.
- (34) Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*, 32(3), 39-48.
- (35) Pfeffer, J. Competitive advantage through people // California Management Review, 1994, Vol. 36, p. 9-28.
- (36) Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- (37) Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- (38) Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
- (39) Shivaji, W., & Maruti, S. (2013). Employer branding: a strategic tool to attract and retain talents in a competitive environment.



- (40) Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- (41) Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- (42) Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- (43) Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.